



# Quelles pratiques de ressources humaines en faveur de l'égalité hommes-femmes en entreprise ?

Séverine Lemière

## ► To cite this version:

Séverine Lemière. Quelles pratiques de ressources humaines en faveur de l'égalité hommes-femmes en entreprise ?. 2005. halshs-00194912

**HAL Id: halshs-00194912**

**<https://shs.hal.science/halshs-00194912>**

Submitted on 7 Dec 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Quelles pratiques de ressources humaines en  
faveur de l'égalité hommes-femmes en entreprise ?**

Séverine LEMIERE, MATISSE

2005.48

# QUELLES PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES EN ENTREPRISE ?

Séverine Lemièr<sup>1</sup>

## Résumé

Ce document part du constat que l'ensemble des aspects traités par la fonction Ressources humaines peut générer des risques d'inégalités et de discriminations, certes indirectes mais dont le résultat reste discriminatoire : recrutement, gestion des carrières, pratiques salariales, gestion de l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle, formation continue... Or certaines entreprises mettent en évidence – ce que la commission européenne nomme – des bonnes pratiques, c'est-à-dire des pratiques en faveur de l'emploi des femmes et de l'égalité salariale et professionnelle. L'objectif de ce travail de recueil d'expériences et de premières analyses, qui demanderait un approfondissement et une réflexion sur la transférabilité et l'adaptabilité de ces pratiques, est à la fois d'exposer des exemples intéressants de pratiques de RH en faveur de l'égalité et également de discuter ces pratiques et les enjeux présents dans l'égalité en entreprise.

Mots clés : égalité professionnelle, gestion des ressources humaines, discrimination, femmes

## ***Which human resources practices for equality between men and women in firms?***

## Abstract

This document starts from the statement that all human resources themes can generate risks of inequalities and discrimination between men and women. Of course, these discriminations are indirect but the result is the same about recruitment, careers, wages, balance between family life and work, vocational training... Some firms implement practices for women employment and equality at work, the European Commission valorises these “good practices”. The aim of this document (grouping experimentations and first analysis which demand further development on transferability and adaptability of these practices) is to expose some interesting examples of human resources practices in favour of equality and to discuss these practices and stakes of equality in firms.

Key words: equality at work, human resources management, discrimination, women

Classification JEL : J16, J7, M12, M5

---

<sup>1</sup> slemiere@univ-paris1.fr

## Introduction

Deux questions sont au cœur de l'actualité depuis les années 2000 en France, d'une part l'égalité professionnelle entre hommes et femmes et d'autre part la lutte contre les discriminations. Le contexte politique et juridique est ainsi marqué par de nombreux dispositifs, mesures et lois dans ces deux domaines : loi du 16 novembre 2001 de lutte contre toutes les discriminations qui a introduit la notion de discrimination indirecte dans le droit français et à partager la charge de la preuve, loi dite « Genisson » du 9 mai 2001 qui a, entre autres, rendu obligatoire la négociation collective sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, la réactivation du rapport de situation comparée, la création du label égalité pour les entreprises, la création de la haute autorité de lutte contre les discriminations, l'accord national interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes... Ainsi les thématiques « discrimination » et « égalité hommes-femmes » semblent au cœur de l'actualité.

Dans cette mouvance, les entreprises doivent s'approprier ces logiques, comprendre les phénomènes et élaborer d'éventuelles réponses. En effet, au delà des annonces de mode ou des craintes de pénuries de main-d'œuvre, le management de la diversité doit permettre à la fois l'égalité de fait et l'efficacité économique. L'enjeu de l'égalité hommes – femmes s'insère dans la problématique majeure de la fonction ressources humaines de conciliation entre l'économie et le social. Le label égalité semble d'ailleurs se positionner dans cette logique.

Ce document liste certaines pratiques de Ressources Humaines permettant de favoriser l'égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes. En effet, l'ensemble des aspects traités par la fonction Ressources Humaines peut générer des risques d'inégalités et de discriminations, certes indirecte mais dont le résultat reste discriminatoire : recrutement, gestion des carrières, pratiques salariales, gestion de l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle, formation continue... Or certaines entreprises mettent en évidence - ce que la commission européenne nomme - des bonnes pratiques, c'est-à-dire des pratiques en faveur de l'emploi des femmes et de l'égalité salariale et professionnelle. Un document récent de l'observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (2004) expose certains exemples. En m'appuyant sur différents travaux, dont principalement une synthèse d'études de cas d'entreprises de différents pays européens (European Commission, 2003)<sup>2</sup>, l'objectif de ce document est à la fois d'exposer des exemples intéressants de pratiques de RH en faveur de l'égalité et également de discuter ces pratiques et les enjeux présents dans l'égalité en entreprise. Il ne s'agit ici que d'un premier travail de recueil d'expériences et de

---

<sup>2</sup> Synthèse d'études de cas que j'ai pu réalisée dans le cadre de ma participation au contrat de recherche entre la Commission Européenne Direction Générale de la Recherche et le DULBEA de l'Université Libre de Bruxelles, en collaboration avec D. Meulders et R. Plasman.

premières analyses. Ce document demande à la fois un approfondissement et une réflexion sur la transférabilité et l'adaptabilité de ces pratiques de firmes, il constitue un document de travail et un support de formation utile à la problématique.

## I. L'ÉGALITÉ HOMMES / FEMMES : AU CROISEMENT DE DIFFÉRENTES PROBLÉMATIQUES ÉCONOMIQUES, SOCIALES, JURIDIQUES ET DE COMMUNICATION POUR LES ENTREPRISES

### **Un cadre réglementaire davantage tourné vers l'application concrète de l'égalité**

La loi dite « Roudy » du 13 juillet 1983 a posé le principe général d'égalité professionnelle entre hommes et femmes, par la suite introduite dans le code du travail, qui stipule que les femmes et les hommes doivent bénéficier de droits identiques au moment de l'accès à l'emploi, lors du déroulement de carrière (formation, mutation...) et de la rupture du contrat de travail. Ce principe est un tournant important pour l'égalité entre hommes et femmes, comme le souligne Laret-Bedel (1999), « la loi du 13 juillet opère un changement de fond : le passage d'une logique de protection des femmes sur le marché du travail à une logique d'égalité. », même si certaines dispositions spécifiques de protection subsistent. En effet, la loi instaure davantage une logique égalitariste en rupture avec la logique protectrice<sup>3</sup>.

En 2001, ce principe d'égalité professionnelle a été réactivé par la loi du 9 mai dite « Génisson ». L'aspect primordial de cette loi est de rendre obligatoire la négociation collective sur l'égalité professionnelle. Ainsi l'égalité professionnelle ne doit plus seulement être un principe dans le fonctionnement des organisations mais devient un enjeu de négociation ce qui demande alors aux employeurs et représentants syndicaux des salariés de se saisir de cette problématique. Pour négocier l'égalité dans les entreprises et les branches, la loi crée deux entrées ; d'une part, l'égalité professionnelle devient un thème spécifique de négociation obligatoire, et d'autre part, elle devient également un thème transversal aux autres négociations annuelles obligatoires. Ce dernier aspect est dans la lignée de la logique du « gender mainstreaming » développé au niveau européen, c'est-à-dire d'une approche intégrée de l'égalité en amont et dans toutes mesures. Afin de faciliter la négociation, la loi réactive et modifie un outil, créé par la loi « Roudy » : « le rapport de situation comparée ». Ce rapport annuel, obligatoire pour les entreprises de 50 salariés ou plus, comporte une analyse fondée sur des indicateurs afin d'apprécier la situation comparée des hommes et des femmes en matière d'embauche, de formation, de promotions, de conditions de travail, de

---

<sup>3</sup> Lanquetin (1998) détaille ces logiques et le passage de la première à la seconde.

rémunérations... sur tous les aspects d'emplois. De plus, ce rapport recense les mesures prises par l'employeur pour assurer l'égalité et les objectifs prévus en la matière. Cet outil est ainsi indispensable à la négociation collective.

Dans le prolongement de l'obligation de négociation, un accord national interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes a été signé le 1<sup>er</sup> mars 2004 par l'ensemble des partenaires sociaux. Cet accord passe en revue l'ensemble des aspects professionnels : évolution des mentalités, orientation, recrutement, formation professionnelle continue, promotion et mobilité et égalité salariale.

En 2004, deux autres dispositifs ont été mis en place : une charte de l'égalité et le label égalité accordé aux entreprises mettant en place des dispositifs d'égalité professionnelle entre hommes et femmes.

Ces différentes mesures témoignent du mouvement actuel pour l'égalité professionnelle entre hommes et femmes et de la place accordée aux entreprises dans le phénomène. Parallèlement, les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'importance en termes économiques que constitue cet enjeu.

## **Des enjeux économiques**

Au-delà de l'aspect purement réglementaire et éthique de la notion d'égalité, plusieurs phénomènes d'ordre économique et stratégique viennent alimenter l'intérêt des firmes. D'une part, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs spécifiques et d'anticipation de départs massifs, les femmes constituent un pool de qualifications et de compétences peu exploitées. Cet argument des femmes comme variable d'ajustement du marché du travail est à travailler au sein des entreprises afin de ne pas s'arrêter à une conception uniquement quantitative de l'ajustement mais davantage à montrer l'intérêt en termes de performance économique que les entreprises peuvent développer par la mixité. D'autre part, certains marchés se tournent de plus en plus ou prennent conscience que le consommateur est une femme. Les constructeurs automobiles travaillent sur le marché des secondes voitures ou sur les politiques de communication envers leurs consommatrices. De même, les fabricants de cosmétiques ne peuvent oublier la prédominance féminine de leur clientèle. Autour de ces préoccupations mercatiques, les entreprises peuvent se soucier de leur image en termes d'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Dans cette même optique, la commission européenne communique beaucoup sur les bonnes pratiques développées par les firmes afin de favoriser l'égalité. Si cette tendance peut sembler d'un premier abord comme un effet d'adaptation des entreprises à de nouveaux phénomènes économiques, sans réelle prise de

conscience des principes de justice existants derrière l'égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes, il semble que seul l'enjeu économique puisse permettre un réel travail sur ces questions en entreprise.

Notons d'ailleurs que l'accord national interprofessionnel du 1<sup>er</sup> mars 2004 énonce dès les premières lignes que l'égalité hommes-femmes est un « investissement social » « stimulateur de performance ». Ainsi l'égalité professionnelle entre hommes et femmes est bien conçue non seulement sous l'ordre de l'égalité et de l'équité mais également comme un véritable enjeu économique pour les organisations.

### **Des mesures apparemment neutres sources de discrimination**

Il peut être intéressant de mettre en parallèle de cette tendance l'évolution du droit dans la compréhension de la notion de discrimination. En effet, la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations renforce le cadre juridique national et les moyens de lutte. Outre l'accroissement des motifs de discrimination et l'évolution de la procédure probatoire, les notions de discrimination directe et indirecte, développées au niveau européen, sont énoncées. La discrimination indirecte est, selon la directive européenne 2002/73 « la situation dans laquelle une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre désavantagerait particulièrement des personnes d'un sexe, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour parvenir à ce but soient appropriés et nécessaires. ». Ainsi il s'agit d'une mesure apparemment neutre qui aboutit pourtant au même résultat qu'une discrimination directe. Mais comme le souligne MT Lanquetin (2004), « à la différence de la discrimination directe elle peut cependant être justifiée objectivement à condition que l'objectif soit légitime c'est-à-dire non discriminatoire et que la mesure soit proportionnée à l'objectif poursuivi, c'est-à-dire que les moyens pour l'atteindre sont appropriés et nécessaires. » Cette évolution dans la compréhension du phénomène de discrimination interroge alors les pratiques de ressources humaines des entreprises. La discrimination ne se comprend pas uniquement comme la conséquence de phénomènes affichés comme discriminatoires mais est également le résultat de processus indirects, apparemment neutres, construits socialement et acceptés inconsciemment, mais qui ont des effets différenciés disproportionnés entre les sexes. Dans ce cadre, les pratiques de ressources humaines des entreprises peuvent être analysées et questionnées. Sans être définies comme des mesures ouvertement discriminantes, nombreux sont les pratiques, valeurs et stéréotypes développés ou simplement reproduits par les entreprises qui peuvent générer des effets différenciés sur les hommes et sur les femmes.

## **Un bref constat**

Les entreprises sont marquées par une forte ségrégation professionnelle à la fois horizontale et verticale : emplois dans les secteurs et départements différents et emplois de niveaux hiérarchiques différents. Les notions de plafond de verre et de parois de verre symbolisent ce constat persistant. Le plafond de verre désigne « l'ensemble des obstacles, visibles ou invisibles, qui peuvent expliquer une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations » (Guide d'appui à la négociation au sein des entreprises, 2001). Cette expression rend compte de la moindre présence des femmes parmi les cadres et les postes à responsabilités. L'expression parois de verre, plus récente, « part du constat que les femmes se trouvent plus souvent dans des filières comme les ressources humaines ou l'administration, moins centrales pour l'entreprise, et permettant moins facilement de s'élever vers les postes de direction que les finances ou le développement produits » (ORSE, 2004). Les carrières des femmes sont ainsi bloquées du fait des moindres opportunités au sein des filières dans lesquelles elles sont davantage présentes.

Les femmes restent encore concentrées dans un nombre restreint de professions qui sont toutes des activités d'assistance, de support, souvent dans le prolongement des activités domestiques et familiales, dans lesquels les aspects techniques sont dévalorisés et les compétences utilisées associées à la « nature féminine » de l'emploi ...

De plus les femmes occupent environ 84% des emplois à temps partiel (en 2002, 29.7% des femmes actives sont à temps partiel contre 5.1% des hommes).

Ces deux caractéristiques (ségrégation et travail à temps partiel) marquent davantage les emplois occupés par les femmes et ont des conséquences importantes en termes d'accès aux pratiques de ressources humaines : accès aux formations, accès à des opportunités de carrières, accès à des compléments salariaux, visualisations des conditions de travail... D'une part, des pratiques alors apparemment neutres appliquées à des situations de travail très différentes entre hommes et femmes peuvent engendrer des risques de discrimination indirecte et des conséquences différentes en termes de genre et d'autre part, les différences de situations de travail peuvent ne pas permettre les mêmes accès à ces pratiques apparemment neutres.

## **II. DES PRATIQUES POUR FAVORISER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET SALARIALE ENTRE HOMMES ET FEMMES**

### **Au-delà de la neutralité**



Le constat précédent montre que les différences d'emplois occupés et de temps de travail induisent des accès à des pratiques de ressources humaines différentes. Ainsi il semble que les mesures pour l'égalité hommes /femmes en entreprise ne puissent s'arrêter à des principes de mixité et d'égalité formelle quand un homme et une femme occupent un même emploi mais doivent intégrer les conséquences en termes d'accès à certaines pratiques pour des occupations et des temps de travail différents.

Dans cette logique, la notion de neutralité doit être questionnée. La neutralité signifie la non différenciation dans le traitement des hommes et des femmes. Cet argument de neutralité est souvent revendiqué par les firmes et l'encadrement, et a sa légitimité en termes d'égalité en droits. Mais cette logique de neutralité implique l'invisibilité du genre (gender-blindness) qui omet les risques de discrimination indirecte et repose régulièrement sur des arguments d'amélioration de la situation par l'évolution naturelle des choses, le « laissez faire ».

La notion de management de la diversité s'écarte de la neutralité dans le sens où elle vise à promouvoir la diversité dont le genre. Dans ce sens elle regroupe entre autres toutes les pratiques qui facilitent l'intégration et le maintien des femmes en entreprise. L'objectif est bien de valoriser la diversité et pas seulement d'établir la neutralité. Cette logique de diversité renvoie aux enjeux économiques de l'égalité dans le sens où elle s'inscrit dans un objectif de performance économique et commerciale en cherchant à rapprocher les caractéristiques des salarié(e)s de celles des consommateurs(trices) (A. Cornet 1997 cité par J. Laufer, 2003).

En France, récemment le nombre de firmes se préoccupant de la thématique de l'égalité hommes-femmes a nettement augmenté et les accords d'entreprises signés s'engagent dans des pratiques en faveur des femmes. Le label égalité, dont un des critères relatif aux actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle est la signature d'un accord d'entreprise dans le domaine de l'égalité professionnelle, est un processus de certification des entreprises s'engageant dans la démarche d'égalité. Le dossier de la revue « Entreprises et carrières » consacré au label en mars 2005 précise que « avant ce 8 mars, une entreprise était labellisée, plus d'une vingtaine avaient déposé un dossier, dont une quinzaine attendaient le passage en commission ». Les PME restent peu concernées (ce même dossier précise que 3 PME sont engagées dans le processus de labellisation).

Nous nous focaliserons donc ici sur les pratiques utilisées par les entreprises afin d'attirer, de recruter, de retenir ou de promouvoir les femmes dans leur organisation. Cette définition rassemble à la fois des pratiques dont le but explicite est la promotion des femmes, et des pratiques en faveur des femmes dont l'objectif est de contre balancer les inégalités existantes. La liste de pratiques qui suit s'appuie principalement sur la synthèse d'études de cas que j'ai pu réalisée dans le cadre de ma participation au contrat de recherche entre la Commission Européenne Direction Générale de la

Recherche et le DULBEA de l'Université Libre de Bruxelles, en collaboration avec D. Meulders et R. Plasman (European Commission, 2003)<sup>4</sup>. Elle est enrichie par d'autres documents comme le récent répertoire de l'observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (2004) exposant des exemples de bonnes pratiques tirées d'accords d'entreprises<sup>5</sup>.

### **Pratiques d'organisation flexible du travail**

Les pratiques d'organisation flexible renvoient à la flexibilité des horaires de travail (horaires individualisées et mobiles), aux semaines compressées (travail sur 4 jours), aux pratiques de télétravail... Ces pratiques sont largement répandues et dans de nombreuses firmes et elles concernent tous les salariés (H /F). Elles sont souvent considérées par les entreprises comme des pratiques en faveur de l'emploi des femmes car elles permettent de faciliter l'articulation entre travail et famille. Néanmoins, ces pratiques doivent être analysées et suivies dans un souci d'égalité. En effet, le recours à ces formes d'organisation du travail peut stigmatiser les salarié(e)s. Par exemple, le télétravail qui peut être répandu dans certains types d'emploi, comme le rapport européen sur les femmes dans la recherche privée (2003) le montre, peut comporter des risques : frontière floue entre travail et famille, pas d'environnement de travail séparé, isolement de la personne, situation professionnelle atypique... De plus, les personnes pouvant choisir ces possibilités d'organisation flexible du travail ne doivent pas être indirectement pénalisées dans l'accès à certaines mesures : appréciation individuelle, accès à des primes ou augmentation, accès à la formation...

### **Réduction du temps de travail et travail à temps partiel**

Sur la question du temps de travail, les réflexions peuvent être contrastées. En effet, nombreuses sont les firmes donnant la possibilité de travailler à temps partiel à l'ensemble de leurs salariés et principalement aux femmes permettant une articulation entre travail et famille plus aisée. Une rapide comparaison européenne permet de se rendre compte des différences d'approches de la compatibilité entre types d'emploi et temps de travail. Par exemple, les emplois de recherche sont considérés comme incompatible avec le temps partiel dans certaines firmes et dans d'autres sont pratiqués à temps partiel. L'accent est ici aussi à poser non sur l'accès à cette forme de statut mais sur les conséquences en termes de salaires et de carrières que cette forme de statut engendre. Peut-

---

<sup>4</sup> La partie qualitative de cette recherche consacrée aux femmes dans la recherche privée en Europe, repose sur 29 études de cas d'entreprises dans 11 États membres (Belgique, France, Espagne, Portugal, Autriche, Royaume-Uni, Irlande, Allemagne, Finlande, Danemark et Pays-Bas).

<sup>5</sup> Notons également qu'un récent dossier (mars 2005) de la revue « Entreprise et Carrières » est consacré au label égalité.

on faire carrière à temps partiel dans l'entreprise ? Cette forme de statut est-elle ouverte à tous les emplois ? L'évaluation du travail est-elle neutre par rapport au temps de travail ? L'accès aux primes et compléments de salaires est-il identique pour les emplois à temps partiel et complet ?

## **Gestion de la parentalité**

Le point de départ de ces pratiques est le constat de l'effet négatif de la maternité sur les carrières des femmes. Ces pratiques rassemblent alors à la fois des mesures spécifiques pour les mères mais aussi des mesures plus générales pour les parents.

Un premier type de mesure concerne l'accompagnement du congé maternité. Le dossier de labellisation de Eau de Paris donne un exemple du type d'accompagnement possible : entretien avant le départ de la salariée pour faire le point sur la durée de l'absence, son remplacement et le partage des dossiers, à son retour plusieurs entretiens pour faire le bilan durant l'absence, reprise des dossiers, adaptation possible du poste et des horaires et formation. Dans cette entreprise, cet accompagnement est associé à un congé paternité plus long et indemnisé intégralement.

En parallèle de cet accompagnement individualisé du congé maternité, certaines entreprises proposent des services d'aides à l'articulation travail / famille : participation aux frais de garde sous la forme d'une prime de 7 euros par jour de garde jusqu'aux 6 ans de l'enfant chez Eau de Paris, plate-forme « bien être à la carte » sur le site tertiaire de Poissy de PSA, services de blanchisserie...

Les pratiques d'aide à la garde des enfants peuvent prendre des formes très variées : participation aux frais de garde, distribution de tickets forfaitaires (par exemple 40 £ par enfant et semaine chez Acambis au Royaume Uni), réservation de places pour les enfants des salariés dans des centres de gardes locaux, sur le territoire (chez Philips aux Pays-Bas, ou Aventis en Allemagne), crèches d'entreprises ou crèches inter-entreprises sur la zone locale d'emploi...

Ces pratiques peuvent être considérées comme des mesures de compensation afin de restaurer l'égalité et de rééquilibrer les opportunités hommes – femmes.

Il est intéressant de noter que parallèlement à la prise de conscience de l'handicap que constitue la maternité pour les carrières des femmes, certains managers rencontrés lors de l'étude européenne sur la recherche privée prennent conscience des capacités de gestion du temps et d'organisation des femmes après leur congé maternité (Arup en Irlande ou Orion pharma en Finlande).

## **Elaboration de réseaux de femmes**

L'absence de réseau féminin est souvent un des facteurs énoncés pour expliquer la sous représentation des femmes dans certains emplois et leur plus grande difficulté à accéder à des postes

à responsabilités. Les réseaux existants sont davantage masculins (réseaux des anciens étudiants dans les écoles, équipes de sports, sorties extra-professionnelles....). Cet aspect réseau est d'ailleurs un des critères optionnel de labellisation pour les entreprises de plus de 250 salariés : création d'un réseau interne destiné à renforcer la mixité et l'égalité ; sorte de structure informelle permettant aux femmes d'échanger, notamment sur leur progression de carrière.

Ces réseaux peuvent avoir des philosophies différentes : réunions régulières, conférences, excursions, plate-forme d'informations... Pour être partie prenante de la politique d'égalité, ce réseau doit pouvoir bénéficier d'un financement au sein de l'entreprise. De plus, se pose la question du temps passé dans ce réseau durant, comme chez Outokumpo en Finlande, ou en dehors du temps de travail. Ces réseaux sont souvent l'initiative d'une femme senior et ayant un poste à responsabilités.

## **Formation**

Les pratiques de formation en faveur de l'égalité peuvent être de deux types. D'une part, des formations destinées plus spécifiquement aux femmes et d'autre part, des formations à la mixité et à l'égalité.

Certaines entreprises mettent en place des modules de formation spécifiques aux femmes soit dans un souci de mise au niveau comme les formations suite à congé maternité ou parental, soit dans un objectif de dynamisation des carrières des femmes comme les formations de développement managérial (Kerry Group en Ireland).

Les formations peuvent également concerner la formation à l'égalité et à la mixité. Par exemple, Pfizer (Royaume Uni) organise des formations pour lutter contre les conséquences négatives de certains aspects de la culture organisationnelle et développe des guides et conseils pour développer le « bon comportement de supérieur » vis-à-vis des questions de carrières de femmes enceintes. De même, un des premiers critères de labellisation est l'information et la sensibilisation de tous les acteurs (salariés, représentants de salariés, dirigeants, encadrement...) à la mixité et à l'égalité. Souvent première phase indispensable de la mise en place d'un accord d'entreprise, la sensibilisation a pour objectif de faire prendre conscience des enjeux de l'égalité et de la situation actuelle de l'entreprise. Par exemple, les séminaires de sensibilisation chez EDF GDF travaillent sur les stéréotypes sexués au travail.

Un exemple intéressant est celui de Procter & Gamble (département Recherche et Développement) qui a mis en place un groupe de travail afin d'expliquer les différences de management entre hommes et femmes et de visualiser des aspects positifs et négatifs des deux types de management (masculin et féminin). Des formations obligatoires sont menées afin de faire prendre conscience aux

managers (et par la suite aux techniciens et administratifs) de ces différences. L'objectif est alors de faire évoluer les attitudes et réflexions sur comment un résultat est atteint et non uniquement le résultat final.

## **Pratiques salariales**

Les mesures concernant les salaires peuvent être de différents types, elles répondent aux sources d'inégalités salariales entre hommes et femmes dans l'entreprise. Le temps partiel et le congé maternité et parental sont deux exemples de frein à l'accès des femmes à certains compléments de salaire : pas d'augmentation du fait du congé maternité, évaluations individuelles et attribution des primes différenciées pour les salarié(e)s à temps partiel...

Certaines entreprises peuvent alors effectuer un contrôle annuel a posteriori des évaluations annuelles et des augmentations de salaire entre salarié(e)s à temps partiel et à temps complet exerçant le même métier ou verser une augmentation générale égale à la moyenne des augmentations de salaire des 3 années précédant le congé maternité ou une moyenne des augmentations générales et individuelles appliquées pendant la période... Les formations des supérieurs hiérarchiques directs sont alors capitales pour réduire les risques d'inégalités de traitement lors des entretiens annuels d'appréciation (exemple de Pfizer au Royaume Uni).

D'autres entreprises ont également mis en place des procédures de rattrapage des écarts de salaires entre hommes et femmes. L'exemple d'EDF et Gaz de France est intéressant à cet égard. Leur accord prévoit d'une part, que concernant la rémunération principale l'attribution des augmentations individuelles de salaire soit réalisée à partir de bilans sexués et en respectant la proportion des femmes et des hommes de chaque direction/branche, un volant d'augmentations individuelles est créé pour un supplément de taux d'avancement pour les femmes durant l'accord pour rattraper l'écart, et d'autre part, l'écart de rémunération de la performance des cadres entre hommes et femmes doit être résorbé.

La plupart des mesures concernent les pratiques d'augmentations de salaire. Même si certaines entreprises peuvent se soucier des écarts de rémunération au sein de même niveau de classification, ces grilles de classification et les critères d'évaluation des emplois qui les sous-tendent sont trop rarement interrogés. Or les approches en termes de valeur comparable des emplois montrent la sous-valorisation systématique des emplois à prédominance féminine et certaines études ont pu avancer des pistes de réflexions sur les critères d'évaluation non discriminante des emplois (Lemière et Silvera, 2001, Lemière, 2001).

## **Féminisation des emplois : recrutement, promotion et partenariat entreprises/écoles**

A travers des mesures de recrutement et de carrière, certaines entreprises cherchent à faciliter l'accès des femmes à leurs emplois et ceci à tous les niveaux hiérarchiques. Par exemple, l'accord des Aéroports de Paris s'engage dans la féminisation des emplois fortement masculinisés. L'accès des femmes aux postes à responsabilités est souvent un des aspects des accords signés ; garantie de l'équité dans les comités de gestion des carrières, objectifs chiffrés... Sur ces aspects le rôle des entretiens annuels individuels est primordial, la sensibilisation et la formation des supérieurs hiérarchiques est indispensable afin de lever les freins de carrières.

France Télécom, de son côté, examinera les pourcentages d'hommes et de femmes dans les CV sélectionnés et le nombre de candidatures retenues sur les postes ouverts au recrutement par rapport à la représentativité des femmes dans les filières de formations concernées. Les mesures de rapprochement entre CV, candidatures retenues et pourcentage de femmes dans les formations correspondantes sont pertinentes pour se rendre compte des risques de disparition des femmes tout au long de la période de recrutement. Néanmoins la féminisation des emplois est ici contrainte par la ségrégation existante dans les spécialités de formation. En amont alors de ce phénomène, certaines entreprises s'engagent dans des mesures pour attirer les filles dans ces filières de formation. Par exemple, les chercheuses du secteur privé considèrent que les actions à mener se situent au niveau de l'éducation, attirer les filles dans les sciences, afin d'une part, de réduire la concentration des filles dans certaines disciplines et accroître leur présence dans d'autres et d'autre part, changer des stéréotypes sexués attachés à certains métiers scientifiques. De nombreux départements de recherche et développement s'engagent dans des partenariats avec des écoles et universités.

### **Vers une véritable égalité professionnelle entre hommes et femmes ?**

Le lancement du label égalité et les accords professionnels signés témoignent de l'actualité de la problématique de l'égalité hommes-femmes dans l'entreprise. Mais pourquoi maintenant ? Ces pratiques sont-elles symptomatiques de l'évolution des mentalités dans la société ? Est-ce le résultat d'une prise de conscience égalitaire ? Au contraire sont-elles une première étape engendrant un éveil plus large parmi la population ?

Le fait qu'une des premières actions menée par les entreprises soit la sensibilisation des acteurs internes témoigne du besoin d'éveiller les hommes et femmes de l'entreprise à l'intérêt de cette problématique. Les accords instaurent souvent des correspondants égalité dans chaque unité, il est nécessaire que ces correspondants occupent des fonctions de direction ou à responsabilités afin de faciliter la visualisation, la circulation des informations et la prise de décision sur le thème. La mise

en place de l'égalité nécessite un réel partage de la prise de conscience de l'inexistence de la neutralité en entreprise. Les séminaires de sensibilisation sont indispensables à cette prise de conscience. Sans cet éveil, la thématique de l'égalité hommes-femmes restera un enjeu jugé non prioritaire

Dans le même sens, l'intérêt de l'égalité ne doit pas s'arrêter aux enjeux économiques et démographiques qui sont pourtant les moyens, peut-être les seuls, d'intéresser les entreprises à la thématique : les femmes comme variables d'ajustement à certaines pénuries de main-d'œuvre et de compétences actuelles et futures, développement de nouveaux marchés et conquête des consommatrices, image de l'entreprise... Au-delà des mesures de rattrapage et correctives, il existe un réel intérêt d'une analyse systématique des spécificités de genre dans la conception de toute mesure, pratique ou politique de gestion des ressources humaines et des modes d'organisation du travail. Cet intérêt se justifie d'une part, en vue de la réduction des discriminations dès l'élaboration d'une mesure, ce que proclame le concept de *mainstreaming* et afin de considérer les risques de discrimination indirecte et d'autre part, pour une compréhension plus fine des mécanismes sous-jacents à ces pratiques et mesures.

Cette analyse systématiquement sexuée est indispensable, tout en étant à effectuer avec attention car à vouloir la réduction de la discrimination, la « sexualisation » de toute décision peut figer des faits et certains stéréotypes. Cette analyse doit alors s'effectuer en dynamique en intégrant régulièrement les évolutions à la fois de la place des femmes sur le marché du travail, dans le système éducatif et dans la société ainsi que les évolutions des pratiques et des nouveaux risques d'inégalités.

Néanmoins, malgré ces limites en partie d'ailleurs applicables à toute politique visant à rétablir l'égalité, la prise en compte du genre dans toute mesure, pratique ou politique, apporte un angle d'analyse différent sur leurs mécanismes et principes. En effet, si les femmes sont "symptomatiques des mouvements qui agitent le marché du travail" (Maruani, 1998), les réflexions sur les pratiques d'égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes ne se limitent pas à une analyse en termes de genre mais ont une portée plus large dans les débats sur les nouvelles pratiques de ressources humaines et d'organisation du travail, au cœur même de l'articulation entre l'économique et le social.

Les analyses en termes de genre concernent ainsi l'ensemble des thèmes de gestion des ressources humaines et peuvent permettre d'ouvrir de nouveaux horizons. L'enjeu pour l'avenir ne semble pas d'en faire un thème de pratique et de recherche spécifique, à part, isolé des autres mécanismes, mais plutôt d'intégrer à toute analyse une approche différenciée entre hommes et femmes.

## Bibliographie

- Conseil supérieur de l'égalité professionnelle (2003), *Guide d'appui à la négociation au sein des entreprises et des branches*.
- Entreprises et carrières (2005), dossier « le label égalité : c'est parti », n°754, 8-14 mars.
- European Commission (2003), *Women in Industrial Research. Analysis of statistical data and good practices of companies*, Community Research, Science and Society.
- Lanquetin M.T. (1998), "Discrimination à l'égard du sexe", *Droit social*, n°7/8 Juillet-Août.
- Lanquetin M.T. (2004), « La double discrimination à raison du sexe et de la race ou de l'origine ethnique. Approche juridique », *Migrations Etudes*, septembre, n°126
- Laret-Bedel C. (1999), "Bilan de l'application de la loi du 13 juillet 1983 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », in Conseil d'analyse économique, *L'égalité entre femmes et hommes : aspects économiques*, rapport au premier ministre, La documentation française.
- Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (2004), *Répertoire des pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises*, septembre.
- Laufer J. (2003), « L'égalité professionnelle », *Encyclopédie des ressources humaines*, coord. J. Allouche, Vuibert.
- Lemiere S. (2001), *La discrimination salariale entre hommes et femmes : une analyse à partir des modes de détermination des rémunérations par les entreprises*, thèse de doctorat Sciences Economiques Université Paris I, décembre.
- Lemière S. et Silvera R. (2001), *Approche de la compétence et genre : une analyse à partir des inégalités salariales et de l'évaluation des emplois*, cahier de l'IRETEP, série spéciale colloque ISERES « Travail, qualification, compétences », n°3, février.
- Maruani M. (1998) (ed.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, coll. Recherche, MAGE, La découverte.